

## ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: PERSPECTIVAS ALTERNATIVAS PARA EL ESTUDIO Y LA PRÁCTICA COMUNICACIONAL

Brenda I. Di Paolo  
*Universidad Nacional de Cuyo (Argentina)*

### 1- Introducción

Cuando abordamos un estudio de comunicación institucional en organizaciones de la sociedad civil: ONG, fundaciones, asociaciones, organizaciones sin fines de lucro, instituciones filantrópicas, movimientos sociales, etcétera, solemos aplicar un modelo de comunicación organizacional pensado principalmente para la gestión empresarial que pocas veces se ajusta a la realidad que nos toca indagar.

Las organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por no pertenecer al ámbito gubernamental, así como tampoco, al ámbito comercial. Pero ésta no es su principal definición, ya que las OSC son un campo complejo y disímil que en ningún caso suponen un sector escindido del mercado o del Estado.

En América Latina y en Argentina, se han utilizado diversos términos en el intento por definir estas organizaciones sociales que suscitan frecuentes polémicas, reveladoras de la inexistencia de un consenso teórico sobre el tema. Algunas de las expresiones comúnmente utilizadas, como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) y Tercer Sector, apuntan a una definición residual (por la negativa o por oposición) de un “tercer sector” diferente al “mercado” y al “Estado”. Bajo estas miradas, las organizaciones se constituyen a partir de lo que “no son”, lo cual subtiende al mismo tiempo las definiciones de un “otro sector” que no es ni lo uno ni lo otro (Acotto, 2003, p. 54). Utilizar estos términos supone el riesgo de reducir, enunciar y apoyar una plena autonomía de las OSC, sin tensiones y libertaria, cuando precisamente ésta se define por una crecientemente heterogeneidad, desigualdad y fragmentación (De Piero, 2005).

Cabe destacar que las definiciones de: “sector social”, “sociedad civil organizada” y “organizaciones de la sociedad civil” son más activas y abarcativas para definirlo. Si deseamos ser estrictos en el análisis, diremos que es más adecuado hablar de: **“organizaciones de la sociedad civil”** (Acotto, 2003: 36).

La tensión de la sociedad civil como concepto teórico y como espacio político se debe a que el conflicto no se presenta de manera reducida a una cuestión Estado versus Sociedad civil, sino que la disputa se conforma a partir de las construcciones en torno a cómo plantear esa relación y rol. No necesariamente son un espacio de refugio ético o depositante del sentido de solidaridad, más bien, las organizaciones sociales buscan intervenir en la construcción de la agenda pública, desde distintas dimensiones y con varias herramientas. En realidad, el objetivo es siempre claramente político: *modificar la construcción del espacio público* (De Piero, 2005, pp. 27- 30).

### 2. Las OSC en Argentina

En Argentina, el surgimiento de las OSC se corresponde con las profundas contradicciones sociales que en las últimas décadas contribuyeron al crecimiento de movimientos y organizaciones civiles autónomas capaces de abocar por los reclamos y necesidades de diversos sectores.

En los últimos años el fenómeno de las organizaciones de la sociedad civil ha irrumpido en nuestro país manifestándose en todo tipo de proyectos sociales, económicos y políticos. Emergen a finales del siglo XX y principios del XXI como una salida viable a la profunda crisis social y política que invade los países latinoamericanos.

El debate sobre las transformaciones de la sociedad civil se inaugura en nuestro país en la época de pos dictaduras y de retorno de la democracia. En este contexto, la sociedad civil es pensada ya no como un espacio democratizador sino como un lugar para la contención del conflicto social y de protección para las víctimas del modelo (desocupados, empobrecidos, excluidos). La sociedad civil se transformaba en una nueva fuente de certezas en ese tiempo de incertidumbres. Estas certezas convierten a las OSC en un espacio de solución de conflictos múltiples, donde lo social y lo individual, lo público y lo privado, lo político y el ámbito de la familia pueden canalizarse, expresarse y lograr un desarrollo (De Piero, 2005).

Desde el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) diversos estudios e investigaciones se han realizado para profundizar, caracterizar y clasificar a las OSC Argentina. En un informe realizado en 2005 sobre la base de datos de las OS inscriptas en el CENOC (13.545 organizaciones), se elaboró una tipología de organizaciones a partir de tres niveles de articulación que recogieron puntualmente diversos aspectos para indagar. La primera articulación fue una clasificación teórica / empírica en la que se atiende especialmente a las formas de integración de las organizaciones, su grado de institucionalidad, su filiación y su alcance geográfico (local, provincial, regional o nacional). La segunda articulación es una clasificación que responde a los fines de las organizaciones y a las actividades que realizan, así como también, colabora con la definición de roles principales por parte de las OS. Se determinaron aquí cuatro categorías: *Organizaciones de Promoción Humana (PH)*, *Organizaciones de Promoción Social (PS)*, *Organizaciones de Promoción del Desarrollo (PDes)* y *Organizaciones de Promoción de Derechos (PD)*. La tercera articulación estuvo destinada a preservar la configuración de origen de las organizaciones, y, por lo tanto, su "identidad"; en ella se reflejan 24 categorías (CENOC, 2007) (1).

Esta multiplicidad de combinaciones y abordajes nos permite constatar que las OSC son un campo complejo que refleja la imposibilidad de un análisis y de una intervención comunicacional a partir de un modelo preestablecido. La dinámica de estos movimientos forjó sus propios procesos comunicacionales y, desde la perspectiva de las asociaciones comunitarias, nuevos principios y conceptos estructuran las prácticas y el estudio de la comunicación organizacional.

Se evidencia, asimismo, que el crecimiento de las OSC como nuevo actor social con capacidad, voluntad y potencialidad de entrar en el ámbito de la comunicación organizacional, redefine un campo de estudio que todavía carece de uniformidad en cuanto a sus planteamientos teóricos y analíticos (García Orosa, 2006).

Según Putnam (2009), los principios que estructuran las prácticas de comunicación en las OSC (la acción social y al desarrollo humano en beneficio de la comunidad) no reemplazan a los de la

comunicación organizacional tradicional, aunque sí requieren algunas conceptualizaciones y revisiones de las prácticas de entrenamiento y formación en el área. Para Paul Capriotti (1992), en cambio, es posible elaborar un modelo de comunicación organizacional que pueda ser aplicado en diversas instituciones, ya sea dentro del ámbito gubernamental, comercial o social.

Para Krohling Peruzzo (2009), las dinámicas y objetivos principales de las OSC no responden a las demandas del mercado, ni a la persecución de una imagen positiva en sus diversos públicos. La finalidad de las OSC es gestionar proyectos sociales y promover una causa o discurso de bien público. Por lo tanto, los principios teóricos y las prácticas tradicionales de comunicación organizacional desarrolladas para instituciones empresariales y gubernamentales no pueden simplemente ser transferidas y reproducidas en las organizaciones sociales, especialmente en los movimientos sociales sin fines de lucro ideados para movilizar y promover el cambio social. La comunicación, en este campo, abarca una serie de premisas y acciones pensadas para cambiar los estilos de vida de las personas así como también, establecer y facilitar las relaciones entre organizaciones, sus públicos y la sociedad en general

Debido a la detección de objetivos y particularidades propias de entidades pertenecientes a la sociedad civil, y a una carencia de consensos teóricos sobre el tema, surge la necesidad de realizar una investigación tanto teórica como práctica que dé cuenta de dichas diferencias y permita un abordaje especializado. Para ello, se propone realizar un trabajo de campo, en organizaciones sociales de la provincia de Mendoza con la intención principal de profundizar en el conocimiento de las dinámicas comunicacionales propias de las OSC. Asimismo, intenta dilucidar si estas dinámicas, visibles en estrategias, conceptualizaciones, herramientas y prácticas de comunicación, se presentan de una forma diferenciada a las dinámicas propias de la comunicación organizacional tradicional. Entre ellas, se destacan algunas herramientas utilizadas para la gestión empresarial: imagen corporativa, publicidad, gestión de prensa, relaciones públicas, etcétera (Villafañe, 1999). Es decir, nos interesa indagar si la misión de las OSC la cual apunta a la expansión y al incremento de los derechos y obligaciones de los ciudadanos y no, a la realización de intereses comerciales o gubernamentales, pueden proveer una alternativa a la práctica profesional tradicional en comunicación organizacional.

### **3- La Comunicación y las OSC: emergencia de un campo teórico-práctico**

Desde una perspectiva epistemológica, la comunicación ha sido abordada por múltiples disciplinas (la filosofía, la semiótica, la lingüística, la psicología, la sociología, las ciencias físico-matemáticas, la antropología, etc.), hecho que ha llevado a considerar a la disciplina ya no como “ciencia” sino como “ciencias de la comunicación” (Herscovici, 1998). Puede decirse que su objeto real (Bourdieu, 1998) es transversal a múltiples ciencias, y que es imposible estudiar a los medios masivos de comunicación desde una sola mirada (2).

Si bien, la comunicación, más que cualquier otra ciencia, ha llamado a la interdisciplinaridad para el desarrollo de su campo, y que la complejidad de los fenómenos “mass mediáticos” ha potenciado su faceta operativa; existen baches epistemológicos que la han debilitado como disciplina productora de

conocimientos. Para Follari (2003), el proceso de maduración de la ciencia no puede completarse si la comunicación continúa estableciéndose exclusivamente en la práctica y no en la teoría.

A pesar de que el proceso de la comunicación humana supone un sistema de significación como propia condición necesaria, durante largo tiempo el paradigma dominante en las investigaciones tanto críticas como empíricas en comunicación fue el modelo informacional de la comunicación. Esta línea teórica obtuvo gran peso por su solidez epistemológica, razón por la cual, resultó poco cuestionada, frecuentemente utilizada y relativamente superada en la historia de las investigaciones en comunicación (Wolf, 1987).

Para los estudios en este ámbito, se evidencia una carencia de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades. La heterogeneidad, visualizada como producto de las transformaciones sociales y profesionales surgidas en los últimos años en la sociedad, considera la necesidad de conceptualizar y teorizar sobre este campo de análisis.

### **3.1 Los elementos del proceso de comunicación en las organizaciones sociales**

García Orosa (2006) analizó los tres elementos básicos de la comunicación: emisor, receptor y mensaje; estos elementos, lejos de parecerse, son diferentes en los tres sectores.

El emisor en el ámbito de la administración pública pertenece al sector público sin ánimo de lucro, se dirige hacia un administrado (abarca la totalidad de la población "legal" en cuanto sujeto de derechos y deberes hacia la administración) y la función principal del mensaje se encuentra apoyada en la legalidad y en la obligación, cuyo fin último es la información y la transparencia. En las empresas, en cambio, el emisor pertenece al ámbito privado con ánimo de lucro, se dirige hacia un consumidor a través de un mensaje principalmente persuasivo. Y, las OSC pertenecen, para García Orosa (2006), al sector privado sin ánimo de lucro y se dirigen a la población como agente social, independientemente de su situación en una u otra administración; su mensaje tiene como finalidad la movilización hacia el cambio social.

En cuanto a los objetivos que guían los procesos institucionales podemos resaltar que en el ámbito gubernamental, la comunicación es considerada un instrumento fundamental para construir y fortalecer la imagen de una determinada administración; así como también puede favorecer la participación ciudadana, mediante la construcción de una imagen de ciudad acorde a las expectativas de sus habitantes (Puig, 2003). En el ámbito comercial, en cambio, la comunicación es utilizada estratégicamente para transmitir determinados atributos con la intención de establecer en la mente de los diferentes públicos, un posicionamiento o imagen deseada (Villafañe, 1998). Para Toni Puig (2003), una de las grandes diferencias entre la comunicación en las instituciones públicas y en las organizaciones empresariales es que en las primeras no existen clientes, existen, los ciudadanos y el término incluye un sector más amplio que el de consumidores y pretende involucrar a todos con todos. Por lo tanto, la comunicación tiene el deber de generar un tejido asociativo cívico, ciudadano, plural, amplio, que trabaje desde el diálogo.

Por otro lado, los objetivos de la comunicación en el campo de las OSC, apuntan a la promoción del cambio que privilegia el desarrollo humano. A diferencia del área gubernamental o comercial, no

busca escuchar al público para adaptarse mejor a sus intereses; sino que se focaliza en “encontrarse”, “reunirse” con las necesidades del público. Pretende estimular la expansión y el incremento de los derechos y de las obligaciones de los ciudadanos; busca facilitar el compromiso personal y la autoemancipación pensada para construir una sociedad más igualitaria (Torti, 2006).

Mediante el análisis realizado, es posible dilucidar que el mensaje es inseparable de los objetivos y metas de la organización, y que la comunicación de la propia institución se considera un fin secundario, que prioriza la comunicación hacia el cambio social. De la misma manera, Krohling Peruzzo (2009) argumenta que la comunicación organizacional en las OSC involucra dos niveles:

- 1- El uso de interacciones directas para movilizar al público e intervenir en el desarrollo concreto de acciones para promover la ciudadanía.

- 2- La promoción de mensajes institucionales al público con la intención de crear una reputación, imagen e ideología política de una organización particular.

En el caso de las OSC, el centro del mensaje no debería ser la propia entidad (fin secundario), sino la misión de la entidad ya que la principal finalidad de estas organizaciones no es en principio el reproducirse a sí mismas sino el crear un determinado cambio, actitud, valor o situación en la sociedad.

Desde estos análisis, las metas y objetivos de la intervención de las OSC son diversas respecto de los otros sectores; en consecuencia, sus estrategias también cambian, las tácticas se orientan a estimular la participación activa de los ciudadanos e intentan generar compromiso para una sociedad más igualitaria.

Para Krohling Peruzzo (2009) la operatoria de la comunicación institucional, el periodismo y las relaciones públicas y otras especialidades de la comunicación también cambian, a medida que se produce esta transformación. La práctica profesional en este ámbito, para la autora, va más allá del uso de habilidades técnicas que están en manos de especialistas; requiere de un compromiso activo con los procesos participativos; la movilización implica otra forma de relacionarse con el público beneficiario, supone la empatía de coincidir con las necesidades, expectativas y posibilidades de los otros.

### **3.2 El rol del comunicador en las OSC**

Los especialistas en comunicación organizacional que trabajan en las OSC no son profesionales que vienen de afuera del sistema para controlarlo, sino que se trata de profesionales que trabajan contenidos por (y desde el interior de) las dinámicas de los grupos representados; los respetan y permiten la generación de ideas, pensamientos, conocimientos y decisiones que emergen de dichos grupos. Así, ya sea como profesional o voluntario de un movimiento social, el encargado de la comunicación debe colaborar con el apoyo a los actores sociales en cuestión y estar en armonía con las causas que los motivan y los movilizan (Krohling Peruzzo, 2009).

En este sentido, los principales desafíos del comunicador en las OSC se basan en entender que las competencias principales del comunicador no son la mezcla o masterización de técnicas propias del modelo de comunicación organizacional tradicional: relaciones públicas, publicidad, periodismo, imagen corporativa, etcétera. Su desafío radica en desarrollar la comunicación desde una perspectiva

holística y multidisciplinaria, en el nivel de la esfera subjetiva de prácticas, para estimular las acciones organizacionales movilizadoras y orientadas al cambio social. De allí, que las tareas consisten en: generar y permitir la participación ciudadana; fomentar el compromiso social; promover la colaboración y la solidaridad; colaborar para que la organización tome cursos apropiados de acción de acuerdo con cada situación; y conjugar la comunicación tecnológica (web, radio, video, etc.) con la comunicación interpersonal de manera que se interconecten y complementen entre sí (Krohling Peruzzo, 2009).

#### **4- Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Gran Mendoza: Estudios de Caso**

##### **4.1 El diseño metodológico**

El Estudio de Caso utilizó un enfoque cualitativo cuya herramienta de recolección de datos fue la entrevista en profundidad. El análisis contó inicialmente con una etapa exploratoria de modo de producir una aproximación al objeto de estudio que consistió en una entrevista con expertos (3). En este caso, se entrevistó a los responsables de la coordinación del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dirección de Desarrollo Socioproductivo, del Ministerio de Desarrollo Humano, Familia y Comunidad de la Provincia de Mendoza.

Esta primera indagación permitió la elaboración de una clasificación de las OSC del Gran Mendoza a partir del encuentro significativo entre las variables que reflejaran las contradicciones y la heterogeneidad propias del sector: (a) trayectoria, (b) visibilidad social, (c) grupo socioeconómico de inserción y (d) misión/objetivos. Este entrecruzamiento de variables determinó la siguiente clasificación:

1-OSC orientadas a la responsabilidad social empresaria, principalmente destinadas a los sectores sociales medios y altos. De mayor interrelación con el sector empresarial.

2- OSC orientadas al fomento de la ciudadanía y participación social, y al desarrollo de mecanismos de control estatal. De inclinación al trabajo con sectores sociales medios.

3- OSC orientadas al apoyo de otras organizaciones de base, de sectores populares, medios y bajos: asociaciones por los derechos humanos, centros culturales y comunitarios, redes latinoamericanas.

A partir de esta clasificación se realizó una selección de casos de acuerdo con una mayor trayectoria y alcance social en la Provincia. El alcance social supone un desarrollo comunicacional ya que contempla el trabajo asociativo y al trabajo en red; implica el vínculo entre actores sociales y el acceso a las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) (CENOC, 2007, p. 53). De acuerdo con esta selección teórica o por criterios (4), se escogieron las siguientes organizaciones para el estudio de caso: grupo 1: Asociación Civil Valos (Valos), grupo 2: Fundación FAVIM (Favim) y grupo 3: Asociación Ecuménica de Cuyo (F. Ecuménica).

Los principales ejes temáticos a indagar mediante la entrevista en profundidad se centraron en detectar: la identidad, la comunicación, las herramientas de comunicación interna y externa, y el rol del comunicador social en las OSC. Siguiendo estos ejes se les preguntó a las organizaciones cómo definen su identidad, considerándose de valor la autodefinición por parte de los entrevistados. Al mismo tiempo, se indagó acerca de si la identidad estaba vinculada específicamente con elementos

tales como: trayectoria/historia, objetivos/misión, acción/proyectos, etcétera. También el análisis se centró en detectar cuál es el rol de la comunicación, las herramientas y técnicas utilizadas y la constitución de un área o responsable de comunicación: tareas, roles, expectativas y necesidades por parte de la organización.

## **4.2 Resultados**

### **4.2.1 La identidad de las organizaciones: historia, trayectoria y valores**

En las tres organizaciones analizadas, la identidad está anclada en su historia y trayectoria; surgen a raíz de problemáticas que han evidenciado lugares vacantes, que no han sido ocupados por parte de los diversos actores sociales.

“El surgimiento de la identidad tiene que ver con la confluencia de dos procesos: una fuerte impronta ligada a la acción los derechos humanos y la educación popular y, por otro lado, con una fuerte historia y trayectoria en Mendoza” (F. Ecuménica).

“La organización surge a partir de un grupo de empresarios mendocinos, que comenzaron a compartir sus intenciones de contribuir desde su lugar a revertir la crisis iniciadas en 2001. Con ese objetivo, se conformó un espacio para encontrarnos, para intercambiar prácticas, para capacitarnos, para no sentirnos solos en el cambio” (Valos).

“La Fundación Favim surge para ocuparse, en nuestra provincia, de algo que nadie intentó abordar hasta el momento: el acceso del ciudadano a la justicia. El trabajo consiste en lograr que la gente común (especialmente la eterna marginada) tuviera posibilidades de “tener justicia” como derecho y como bien social” (Favim).

Asimismo, la identidad encuentra su punto de anclaje en el sostenimiento de determinados valores, que hacen a la manera de actuar, a la elaboración de proyectos de acción y de intervención social.

“Nuestra historia, es una historia de militantes sociales y políticos ligados a un compromiso por una sociedad más justa y equitativa. Nuestra identidad institucional tiene que ver con una concepción de legitimar nuestro lugar social desde el trabajo de base, del trabajo directo, la acción y, por otra, desde una concepción movimentista de generar fuerza social para generar cambios” (F. Ecuménica).

“La identidad surge a través de nuestra misión: Promovemos la mayor participación de la sociedad civil y sus organizaciones en las políticas públicas mediante la formación, la investigación y la difusión en y de derechos y deberes ciudadanos para que la igualdad de oportunidades y el desarrollo humano sean una realidad en democracia. La misión tiene que ver, también, con nuestras áreas de trabajo: Fortalecimiento de la sociedad civil y el Fortalecimiento de las instituciones democráticas” (Favim).

“El nombre de la organización hace referencia a la palabra: “valor”. Por un lado, con la idea de incorporar valores a la actividad empresarial, valor económico, social y ambiental. Por otro lado, implica una búsqueda orientada en valores, como la responsabilidad, la ética, la justicia, la confianza, la equidad y la transparencia. Valor indica asimismo enfrentar las contradicciones y la audacia para desafiarlas (...) Nuestra misión apunta a movilizar y acompañar a la comunidad

empresaria alentando relaciones sinérgicas, en una nueva forma de hacer negocios y promoviendo el desarrollo sostenible de nuestro medio" (Valos).

#### **4.2.2 La comunicación en la organización: funciones, definiciones, relevancia**

El análisis nos permite evidenciar, según señala Krohling Peruzzo, que el uso de la comunicación en las organizaciones sociales cumple una función principal de intervenir en el escenario social para contribuir en pos de los objetivos y misión de la organización, ya sean éstos: la promoción de los derechos humanos; la participación y formación ciudadana como la difusión de información vinculada con temas que trabaja la organización. En cambio, el uso de la comunicación para la promoción de mensajes institucionales; con la intención de crear una reputación, imagen de una organización particular es un objetivo secundario, es una dimensión poco explorada explícitamente, o bien, en ningún caso, separada del mensaje principal, tendiente al cambio social.

En el caso particular de la F. Ecuménica, se privilegia la imagen social construida en torno a la propia historia y trayectoria militante, y el uso de los medios masivos para la reivindicación de derechos y promoción de valores.

"Para nosotros, la comunicación es una dimensión muy poco trabajada explícitamente. En algunos momentos, sí, de acuerdo con determinados proyectos donde necesitamos tener fuertemente sostenida la visibilidad (...) En acciones o eventos, como el seminario latinoamericano, en algunos momentos de presión política... por ejemplo cuando el gobierno tuvo a Rico en su gestión, nosotros apelamos a los medios; para las fiestas bien típicas de reivindicación de los derechos de la mujer; también nosotros estamos en la campaña por la despenalización del aborto: trabajas con los medios para que eso que son actos públicos tenga visibilidad (...) Por otro lado, nuestra imagen social está creada a partir de nuestra trayectoria de gente militante; de cierta seriedad en el manejo de los recursos; de la historia y de la formación de la gente" (F. Ecuménica).

Los entrevistados definen a la comunicación como una estrategia para lograr objetivos de la organización, también involucra la búsqueda de canales, espacios y líderes de opinión que puedan incidir en la opinión pública a través del establecimiento de temas con los cuales la organización trabaja. Lograr una determinada presión social, la formación ciudadana, el fomento de la circulación de información en soportes adecuados parecen guiar las acciones de promoción y difusión:

"Más que hablar de un modelo de comunicación, a mí me parece que hay que hablar de estrategias comunicacionales y que las estrategias tienen que ver con lo que vos te propongas en cada momento. La visibilidad te da una fuerza innegable, en algunos momentos para llegar a los actores a los cuales que se intenta presionar" (F. Ecuménica).

"Tiene que ver, sobre todo con facilitar información que contribuya a la formación del ciudadano o facilitar su tarea. Se busca que sea constante la relación con los medios de ida y vuelta, es decir, que mantenemos informados a los medios (con una respuesta bastante positiva) y de consulta, por parte, de los medios sobre los temas que tratamos" (Favim).

"A lo largo de los seis años, Valos ha avanzado mucho en comunicación. Valos tiene proyectos y formas de comunicarse con todos sus públicos de interés (...) tiene una red de periodistas, que



incluye periodistas y medios, medios locales, periodistas especializados en RSE. Sobre todo, el fuerte son los periodistas de las secciones económicas de los diarios porque es por allí, por donde, generalmente fluyen estos temas y tipos de información, que tienen que ver con lo empresario. Con todo el camino que aún falta por recorrer, ahora el trabajo de comunicación es mucho más simple que lo que resultó en sus comienzos, ahora, hay desde cursos online de comunicación 2.0 y RSE 2.0 hasta manuales para aplicar la comunicación en RSE” (Valos).

#### **4.2.3 Comunicación Interna: herramientas, acciones, usos**

Las organizaciones plantean que la comunicación interna depende de los proyectos, y del trabajo de la organización. Así, se incrementa con la labor en equipo, cuando hay información relevante, para la producción de información necesaria tanto interna como externamente. En este caso las herramientas de comunicación interna utilizadas son: las reuniones periódicas, las carteleras, el uso de tecnologías y planes específicos de acción.

“Por lo general es una estrategia más reticular, por decirte son reuniones periódicas de los coordinadores de los equipos que hacen de enlace, de bajada de información, de llevar información a su equipo” (F. Ecuménica).

“La comunicación interna es escasa, como siempre. Dinámica, cuando hay información importante y básica, en el resto de la información, del resto de las actividades de los equipos. (...) Usamos un boletín interno electrónico: para mantener al tanto de las novedades y principales actividades de la Fundación (es semanal). También tenemos carteleras: para datos más permanentes y correo electrónico: para comunicaciones específicas” (Favim).

“Si bien, en el staff somos pocas personas, como máximo, cuatro, hay un plan de comunicación que tiene sus proyectos y a lo que apunta es a trabajar con estos públicos de los que hablábamos. Este año le hemos puesto a uno de los proyectos “comunicación 2.0”, lo cual engloba a todos estos proyectos que tienen que ver con comunicación interna y con comunicación externa: armar documentos, notas, información de uso interno para las otras áreas, que es movilización y apoyo; para las empresas adheridas a Valos y para los distintos públicos” (Valos).

#### **4.2.4 Comunicación externa: herramientas, acciones, usos**

Los recursos económicos se resaltan como un obstáculo para las acciones de comunicación externa; sin embargo, se apela al uso de redes de periodistas “afines” o de organizaciones que ayudan en la elaboración de campañas. Por su parte, las tecnologías —e-mails, página web, boletines electrónicos— permiten lograr visibilidad a menores costos. Asimismo, se evidencia en algunos casos el rescate de la comunicación interpersonal, “cara a cara”; a través de la comunicación popular, del dictado de talleres, la producción de eventos como parte, no sólo de la comunicación, sino del propio proyecto institucional. Se evidencia aquí, que parte del desafío de la comunicación en las organizaciones sociales es mantener un equilibrio entre la comunicación tecnológica y masiva (web, radio, video, etc.) con la comunicación interpersonal de manera que se interconecten y complementen entre sí.

“Mira, nosotros en esta etapa tenemos pocos recursos para destinar a esto. Por ahí lo que hacemos es apelar a una base de datos de contactos de periodistas, de periodistas afines... la distribución a través de cadenas de mails, el sostenimiento de la página, pero en realidad es débil el tema (...) Tenemos experiencia en comunicación popular y comunitaria porque ha sido un tema interno; pero yo creo que no tenemos capacidad de construir mensajes masivos (...) Tendríamos que tener recursos humanos más orientados a eso, lo hacemos muy a pulmón, muy secundarizado. (...) Hemos hecho, con ayuda de otras organizaciones, campañas de sensibilización en torno a temas (...) Tuvimos una campaña muy interesante sobre distribución de la riqueza con spots radiales, después tuvimos otra, sobre la violencia contra las mujeres también, con spots radiales, y otra donde trabajamos con otras organizaciones con el tema de la soja: “Soja para hoy, hambre para mañana (...)” (F. Ecuménica).

“Todo depende del proyecto de que se trate. Hay actividades que tienen un alcance más masivo y para ello se utilizan medios masivos de comunicación. En algunos casos se utilizan gacetillas que se distribuyen a todos los medios; en otros casos actuamos en alianzas con los medios quienes realizan un aporte a través de espacios publicitarios. Las actividades que poseen un alcance menor son cubiertas a través de la publicación en nuestra página web, correos electrónicos a contactos de la Fundación o distribución de folletos, documentos, impresos, etcétera. También, la Fundación genera mucha información a través del dictado de talleres en los que se contacta en forma personal con su público” (Favim).

“Nosotros trabajamos con dos agencias de publicidad y un estudio de diseño, que nos regalaron la página web de Valos y una campaña institucional. Además hacemos un evento anual: el Foro de Valos, donde enviamos gacetillas a periodistas, empresas... y tiene cobertura en radio, TV, prensa. Además tenemos el boletín de Valos, el *news/letter*, que hasta ahora salía con una frecuencia mensual y la idea es que salga con una frecuencia quincenal. (...) Por lo menos, en mi área este año el desafío es cómo conseguir el perfecto equilibrio de la comunicación 2.0, de estas herramientas nuevas que además son muy llamativas y que te dan ganas de utilizar y experimentar; y la comunicación institucional... de cómo seguir con este cara a cara que sigue siendo sumamente primordial. La comunicación tradicional, cara a cara no se puede dejar de lado” (Valos).

#### **4.2.5 El “área de comunicación”: tareas, roles, habilidades**

A diferencia de lo que plantea Krohling Peruzzo, acerca de que la práctica profesional en las OSC va más allá del uso de habilidades técnicas que están en manos de especialistas, los entrevistados resaltan que las personas vinculadas con el área de la comunicación realizan principalmente tareas técnicas, es decir, se produce una masterización de técnicas propias del modelo de comunicación organizacional tradicional: periodismo, publicidad, uso de web, gestión de prensa y diseño gráfico, comunicación institucional y corporativa.

“Actualmente lo único que tenemos es una compañera que hace la actualización de la página web, que registra eventos y maneja la agenda de medios cuando necesitamos darle difusión.

También tenemos gente que ha estado vinculada a nosotros que le pedimos que nos ayude" (F. Ecuménica).

"Hay en la Fundación, una persona encargada que realiza gacetillas, boletines electrónicos, mantenimiento de la página web, diseño de folletos y afiches, fundamentalmente" (Favim).

"Tenemos un área de promoción y un responsable de esta área. Las tareas diarias que realiza el área de comunicación son: la producción de mails institucionales, el boletín, las buenas prácticas en RSE, que está dentro del área de comunicación, el tema de investigación y el sistema de un anuario, como pieza de comunicación" (Valos).

Asimismo, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se destacan por parte de las organizaciones acerca del encargado/a en comunicación, se resaltan capacidades técnicas como: elaborar mensajes masivos, conocimientos en el funcionamiento de medios y relación con ellos; y el manejo de la dinámica institucional y el contacto con los temas de actualidad.

"Si pensamos en habilidades... sería gente que pueda entender las dinámicas institucionales y que sea capaz de... lo que otras personas no sabemos hacer... construir el mensaje, es decir, que sea capaz de codificar lo que se quiere decir en lenguaje de comunicación masiva" (F. Ecuménica).

"Preferentemente, que sea un profesional de la comunicación con conocimientos en el funcionamiento de los medios y en la relación con ellos; y con capacidad de confeccionar piezas comunicacionales que permitan reforzar y contribuir a alcanzar los objetivos de la Fundación" (Favim).

"Sobre todo el comunicador tiene que tener clarísimo el tema de comunicación institucional y después, yo creo, desde mi opinión personal, tiene que ponerse a estudiar y a investigar constantemente la realidad, el contexto, la actualidad; perder de vista el contexto es perderse. También es necesario ir profundizando en las temáticas con las cuales trabaja la empresa u organización en la que estamos" (Valos).

## **5- Síntesis del análisis y reflexiones finales**

Según lo analizado hasta aquí, se evidencia que la comunicación en las organizaciones sociales se presenta en dos dimensiones o niveles. El primer nivel se circunscribe y forma parte del proyecto institucional global; y el segundo nivel representa a la comunicación que se establece en la esfera de las prácticas o del campo operativo.

El primer nivel no es evidenciado directamente por parte del discurso de los entrevistados, pero se detecta de manera implícita dentro de la identidad y misión de las organizaciones. De esta manera, la comunicación es parte del proyecto institucional en tanto interés por intervenir con acciones y generar movimientos para el cambio social (F. Ecuménica); en la difusión de derechos y deberes ciudadanos (Favim); en la intención de movilizar y promover el desarrollo sostenible del medio (Valos). Si bien no es manifestado explícitamente, las organizaciones desarrollan la comunicación como recurso subjetivo propio de la organización. Esto se ve reflejado en la elaboración de proyectos y acciones, en la participación o construcción de eventos, en la formación o dictado de talleres, en el uso y la

experiencia en comunicación popular, en el establecimiento de redes de trabajo y colaboradores, etcétera.

El segundo nivel o dimensión operativa de la comunicación se expresa de manera explícita por parte de los entrevistados a través de la existencia de un “área”, “responsable”, “tareas” o “estrategias”. Se circunscribe a un ámbito específico y diferenciado del resto de los proyectos y actividades de la organización. Ésta involucra la puesta en práctica de técnicas y herramientas que sirven al cumplimiento de objetivos y son transversales a toda la organización.

Desde esta concepción de la comunicación en su faceta técnico-operativa, la organización requiere de profesionales con un “saber hacer” especializado, que se presentan como “externos” a los generados por la propia organización. Estos saberes involucran múltiples áreas y disciplinas que van desde el periodismo, la publicidad, el manejo de herramientas informáticas, el diseño gráfico, la gestión de prensa y el contacto con los medios de comunicación, hasta la comunicación institucional y la imagen corporativa.

En este sentido, el desafío de los comunicadores se presenta en la combinación de una comunicación “tradicional” en el sentido de contacto personal, cara a cara, versus una comunicación mediatizada, que requiere el uso de tecnologías o medios masivos de comunicación.

Si bien, tal como señalaba Krohling Peruzzo, uno de los principales desafíos del comunicador en las OSC involucra el saber conjugar la comunicación tecnológica (web, radio, video, etc.) con la comunicación interpersonal; su principal rol va más allá de la masterización de técnicas comunicacionales. Para la autora, el rol los comunicadores en las OSC supone competencias tendientes al desarrollo de vínculos intersubjetivos y emocionales con los otros, entre ellas, la generación de motivación, compromiso, participación, diálogo, escucha activa y movilización.

Sin embargo, en los casos entrevistados el área o responsable de la comunicación se sitúa en el plano de las prácticas, en ningún caso se vincula con un trabajo asociado con “otros” sino más bien a un trabajo “técnico”.

A partir de estos resultados entendemos que la complejidad evidenciada en el campo de la comunicación organizacional no está escindida de un marco más amplio de tensiones y discusiones. Entre ellas, las perspectivas que plantean que la comunicación como disciplina se ha establecido principalmente en la práctica y que no hay criterios unificados en torno de la consolidación de un objeto teórico propio.

El peso de la dimensión operativa de la comunicación se debe no simplemente a la proliferación tecnológica y a la complejidad de los fenómenos mass mediáticos, sino también a la incidencia del modelo informacional de corte funcionalista que durante largo tiempo resultó el paradigma dominante en las investigaciones tanto críticas como empíricas en comunicación.

Para concluir, entendemos que el campo de la comunicación en las OSC es un ámbito complejo y dinámico que parece constituirse velozmente en la praxis mediante el uso de modelos y herramientas propias de la comunicación en otros ámbitos. De allí introducimos nuevos interrogantes acerca de la necesidad de profundizar los espacios de reflexión que apunten a lograr una uniformidad en cuanto a sus planteamientos teóricos y analíticos.

## Notas

(1) En una primera investigación realizada en 2005, diseñada por un grupo de investigadores del Instituto Gino Germani y la Universidad de Buenos Aires se propone la construcción de una tipología de organizaciones sociales, que luego será publicada por CENOC (2007). Está disponible en: <http://www.cenoc.gov.ar/tipologia/2%BA%20Informe%20CENOC.doc>

(2) Bourdieu distingue entre objeto real y objeto teórico para señalar que el primero es preconstruido por la percepción; en cambio, el segundo, el objeto científico, es caracterizado como sistema de relaciones expresamente construido (Bourdieu, 1998, p. 52).

(3) Las muestras de expertos son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios, donde la opinión de sujetos expertos en un tema es útil para "generar hipótesis más precisas y para el diseño de cuestionarios" (Hernández Sampieri, 1998:328).

(4) Esta selección se corresponde con la muestra dirigida por teoría o muestra por criterios mediante la cual el investigador selecciona conscientemente los casos adicionales a estudiar de acuerdo con su potencial para el desarrollo de nuevas intelecciones o para el refinamiento y la expansión de las ya adquiridas (Glaser y Strauss, 1967).

## Bibliografía

ACOTTO, L. *Las Organizaciones de la Sociedad Civil, un camino para la construcción de ciudadanía*. Buenos Aires: Espacio Editorial. 2003.

BOURDIEU, P. y otros. *El oficio de sociólogo*. México. Siglo XXI. 1998.

CAPRIOTTI, P. *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo, 1992.

CENOC. *Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina: Similitudes y Divergencias*. Buenos Aires, 2007.

DE PIERO, S. *Organizaciones de la Sociedad Civil: Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires: Paidós, 2005.

FOLLARI, R. La moldura en espejo. Encrucijadas epistemológicas de las Ciencias de la Comunicación. *Revista Tram(p)as de la Comunicación y la Cultura*. Nº 16. La Plata, 2003.

GARCÍA OROSA, B. Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, Nº 69. 2006. Recuperado el 30 de marzo de 2009 de: <http://www.campusred.net/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=69>

GLAZER, B. G. y A. L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine. 1967.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, 1998.

HERSCOVICI, A. El estatuto epistemológico de las Ciencias de la Comunicación. *Causas y Azares* Nº 7, Buenos Aires. 1998. pp. 131-141.

KROHLING PERUZZO, C. M. Organizational Communication in the Third Sector: An Alternative Perspective. *Management Communication Quarterly*, Vol. 22 no.4. 2009. Recuperado el 9 de abril de 2009 en <http://mcq.sagepub.com>

LAGO MARTÍNEZ, S. *et al. Construcción de una tipología de organizaciones sociales*. Instituto Gino Germani. UBA. 2005. Recuperado el 13 de enero de 2009 en: <http://www.cenoc.gov.ar/tipologia/2%BA%20Informe%20CENOC.doc>

PUIG, T. *La comunicación municipal cómplice de los ciudadanos*. Buenos Aires: Paidós, 2003.

PUTNAM, L. y Machado Casali, A. Introduction: A Brazilian Story on the Development of Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, Vol. 22 no.4. 2009. Recuperado el 9 de abril de 2009 en: <http://mcq.sagepub.com>.

TORTI, A. *Comunicar para cooperar*. Buenos Aires: Editorial Espacio, 2006.

VILLAFANE, J. *La imagen positiva*. Madrid: Ed. Pirámide, 1998.

VILLAFANE, J. *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ed. Pirámide. 1999

WOLF, M. *La Investigación de la comunicación de masas: Crítica y perspectivas*. Barcelona: Paidós, 1987.